



## **EVALUACIÓN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN : CODELCO CHILE- DIVISIÓN EL TENIENTE**

**RICARDO A. CASTILLO Y.  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Esta investigación tiene por finalidad la evaluación del Sistema de Control de Gestión de la División El Teniente de Codelco - Chile, al cabo de tres años de iniciado el proceso modernizador para alcanzar el Liderazgo mundial en la industria del cobre en el año 2000.

Este trabajo se desarrolló sobre la base de fundamentos teóricos y herramientas prácticas, basadas en una metodología que contempló un estudio bibliográfico relativo al tema y a una investigación empírica de características cuasi experimental, donde se ocuparon técnicas estadísticas, tales como; análisis correlacional, análisis de factores y estandarización; además, un estudio longitudinal que abarcó un periodo de ocho años, entre 1989 y 1996, donde se efectuó un análisis bajo la perspectiva de la Organización, Gestión y Financiero. Finalmente, una encuesta de opinión al Estamento Directivo y Supervisión, permitió validar los hallazgos y principales conclusiones del estudio.

Se determinaron ocho variables claves de éxito, se demostró cuantitativamente el cambio de una lógica de producción a una de negocio, la productividad aumento de 26,9 tmf/dotación en 1993 a 40,9 en 1996, los costos bajaron de us\$/lb 91,0 en 1993 a us\$/lb 64,9 en 1996 y la producción aumentó de 304.721 tmf en 1993 a 344.729 en 1996. Se estableció la demasiada ponderación al Estado de Resultado respecto a la Matriz de desempeño. Finalmente, la comunicación fue la pregunta más valorada en la encuesta de opinión, sin embargo, las de menor evaluación fueron las relacionadas con los incentivos divisionales, la lógica de negocio de los trabajadores y la comparación con estándares de mercados.

Respecto de la hipótesis, esta quedo plenamente demostrada, ya que el actual Sistema de Control de Gestión de la División El Teniente ha contribuido a mejorar el comportamiento de las variables claves del negocio. No obstante, se concluye que este podría tener mejoras y así estar apoyando de mejor forma los nuevos desafíos que se ha fijado El Teniente.